

УДК 328. 184: 338.1

Н. В. Коваль,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту Білоцерківського національного аграрного університету

GOVERNMENT RELATIONS ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

N. Koval,
Ph.D. in Economic studies,
associate professor of Management department of Bila Tserkva National Agrarian University

GOVERNMENT RELATIONS AS A FACTOR OF EFFECTIVE BUSINESS

У статті розкрито сутність поняття Government Relations та підходи до розгляду феномена GR в сучасній економічній науці. Досліджені причини розвитку GR на сучасному етапі. Проаналізовані відмінності між лобізмом та Government Relations, доведено, що лобізм — це одна з технологій, складових частин (активна фаза) GR-діяльності. Наведено дані щодо діяльності GR-департаментів крупних корпорацій Російської Федерації, висвітлені особливості розвитку Government Relations та підготовки спеціалістів з GR в Росії. У зв'язку з цим звернено увагу на наявність латентного лобізму з боку іноземних держав і транснаціональних корпорацій, масштаби якого створюють загрозу національній безпеці нашої держави. Проаналізовано вимоги до кандидатів на посаду GR-менеджера. Обґрунтовано необхідність впровадження Government Relations в діяльність вітчизняних підприємств та підготовки висококваліфікованих GR-менеджерів в Україні.

The article explores the notion of Government Relations and the approaches to studying the phenomenon of GR in modern economic science. The reasons of GR development in the current stage are investigated. The article analyzes the difference between lobbyism and Government Relations, proves that lobbyism is one of the technologies, components (an active stage) of GR activity. The article provides data on GR departments activity of large corporations in the Russian Federation, exploring the peculiarities of Government Relations development and training GR specialists in Russia. In relation to this attention is paid to the existence of latent lobbyism from foreign states and multinational corporations, the scale of which constitutes a threat to the national security of our state. The requirements to applicants for GR Manager position are analyzed. The necessity of introducing Government Relations in Ukrainian enterprises, as well as training high-skilled GR Managers in Ukraine, is substantiated.

*Ключові слова: Government Relations, лобізм, GR-менеджер.
Keywords: Government Relations, lobbyism, GR-Manager.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Характерною сучасною тенденцією ринку праці є зростання попиту на професії, пов'язані з відносинами — relations: PR-менеджери (спеціалісти зі зв'язків з громадськістю), HR-менеджери (спеціалісти з "людських ресурсів"), FR-менеджери (спеціалісти з пошуку спонсорських коштів для здійснення соціальних проєктів), IR-менеджери (спеціалісти з налагодження співпраці між державними, політичними, бізнес-структурами та інвесторами) і, звичайно, GR-менеджери (Government Relations) — спеціалісти з налагоджування відносин з органами влади.

Сьогодні взаємодія з органами влади є чинником ефективного ведення бізнесу. Це зумовлено: активною конкуренцією гравців ринку, корупційністю чиновників, непрозорістю тендерів та застарілим законодавством щодо бізнесу, яке не відповідає вимогам сучасності. Бездоганна репутація компанії та її керівників в очах влади сьогодні стає ключовим фактором успіху бізнесу [1].

Великі компанії серйозно взялися за формування GR-підрозділів наприкінці 90-х років XX століття. В Україні ж GR залишається новою сферою, зареєстровано лише першу GR-компанію: Ukrainian Govern-

Таблиця 1. Варіанти трактування поняття Government Relations

Джерело	Визначення
[3]	Government Relations (дослівно: взаємодія з органами державної влади) – це одна з підсистем комунікаційного менеджменту, спрямована на підвищення інтегральної прибутковості і забезпечення стійкого розвитку бізнесу компанії (організації) за рахунок вибудовування довгострокової, комфортної, передбачуваної системи взаємовідносин з профільними для компанії політичними стейкхолдерами федерального та регіонального рівня, галузевими асоціаціями, некомерційними і громадськими організаціями, а також органами державної влади та організаціями іноземних держав
[4, с. 197]	Government Relations – це діяльність спеціально уповноважених співробітників великих комерційних структур (GR-спеціалістів), пов'язана з супроводом діяльності компанії в політичному середовищі. Ціль GR – побудувати довгострокову, комфортну, передбачувану систему відносин з профільними для компанії політичними стейкхолдерами, на відміну від ключової мети лобізму – досягти конкретного результату в органах державної влади: прийняття конкретного політичного рішення тощо. Основне завдання GR – запобігти можливим загрозам від діяльності політичних стейкхолдерів і реалізувати потенційні можливості компанії через її участь у політичних діях. За рахунок GR компанія намагається досягти економічних результатів політичними засобами
[5]	Government Relations – незалежний, самостійний напрям комунікаційного менеджменту, метою якого є узгодження власних інтересів організації з інтересами органів державної влади різного рівня для зниження ризиків і забезпечення стійкого розвитку. GR, як сукупність технологій та методів, спрямований на просування і захист інтересів організації (групи), управління ризиками, джерелом яких є зовнішнє середовище (місцеві та державні органи влади, конкуренти, співробітники компанії та жителі навколишніх районів, споживачі продукції та послуг, інвестори та акціонери). Government Relations – технологія, що забезпечує «ефективну передачу меседжу (основного «повідомлення» організації) різним органам влади – суб'єктам прийняття політичних рішень в найскладніших формах комунікативної взаємодії в політиці (торг, переговори), предметом яких можуть бути позиції по відношенню до законопроектів, кадрові призначення, місце в структурі організації, що грають на одному полі, форми проведення масових акцій на підтримку чи заборону яких-небудь рішень
[6]	Зв'язки з урядом (GR) – особлива соціальна практика, що є цілеспрямованою і системною діяльністю суспільних груп (бізнесу і громадських організацій) з вибудовування довгострокових, ефективних і взаємовигідних відносин з органами державної влади всіх рівнів з метою впливу на соціально-економічні і політичні процеси, що відбуваються в суспільстві, і прийняття бажаних для груп інтересів політичних і адміністративно-господарських рішень. Зв'язки з урядом (GR) є особливою (самостійною) соціальною практикою, що відрізняється від лобізму, зв'язків з громадськістю (Public Relations, PR) і корпоративних комунікацій (Public Affairs, PA)

ment Relations Consulting, яка внесена до Європейського реєстру прозорості лобістських організацій (EU Transparency Register). Проте слід зауважити, що сьогодні багато корпорацій, пов'язаних з жорстко регульованими ринками (алкогольні, тютюнові, фармацевтичні, металургійні, нафтогазові, мобільні оператори) вводять до штатного розпису посаду джіарщика [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці взаємовідносин бізнесу з органами влади присвячені праці українських і зарубіжних вчених, а саме: І. Дмитрієва, В. Зіміна, А. Кінякіна, Т. Кулакової, Д. Матвєєнкова, М. Недюхи, Н. Почхуа, І. Прядко, П. Толстих, М. Федоріна та ін. Проте досі не вирішеною частиною проблеми є обґрунтування необхідності налагодження прозорої взаємодії бізнесових структур з органами влади з метою підвищення ефективності ведення бізнесу в Україні.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування необхідності впровадження Government Relations до діяльності вітчизняних підприємств та підготовки висококваліфікованих GR-менеджерів в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Існують різні підходи до тлумачення Government Relations, про що свідчать дані таблиці 1, в якій пред-

ставлена лише незначна кількість визначень вказаного поняття, запропонована науковцями.

Отже, Government Relations — це вибудовування та налагодження відносин з владними структурами з метою просування і захисту інтересів організації, зниження ризиків і забезпечення стійкого розвитку, тобто створення найсприятливіших умов діяльності компанії в навичайно мінливому конкурентному середовищі.

Слід зауважити, що під владними структурами слід розуміти не лише органи державної (муниципальної) влади, а владу як таку. Наприклад, для компанії, що виробляє фільми, адресатом GR буде спілка кіномитців — громадська організація [7, с. 41].

Причиною розвитку GR у корпораціях є досягнення наступних результатів:

- мінімізація фінансових витрат компанії за рахунок зниження, наприклад, бази оподаткування, ставок мита, тарифів тощо;

- підвищення доходів компанії за рахунок, наприклад, державного фінансування, стимулювання продажу за рахунок сприяння укладенню державних контрактів та/або вигравів в державних тендерах;

- покращення іміджу компанії в профільних органах державної влади, серед політичної еліти країни [4].

Необхідно також зауважити, що залежно від впливу на діяльність компанії держави, ставлення до даної корпоративної функції різне. В галузях з підвищеною державною регуляторикою (тютюнова, алкогольна, телекомунікаційна, фармацевтична тощо) значення дано-

Таблиця 2. Відмінності між лобізмом та Government Relations

Характеристика	Діяльність	
	Лобізм	Government Relations
Сутність	Лобізм – це одна з технологій Government Relations, яка полягає у здійсненні тиску на владу	GR – сфера менеджменту, мета якої полягає в ефективному управлінні організацією
Мета діяльності	Досягти прийняття політичного рішення, «вирішити питання» в профільному органі державної влади	Побудувати комфортну, передбачувану систему відносин з профільними для компанії політичними стейкхолдерами
За що цінується	Будучи довіреною особою чиновника чи депутата, який приймає рішення, має можливість «вирішувати питання» в потрібних органах державної влади	Будучи професіоналом в своїй галузі, відслідковує можливості і оцінює ризики з боку органів влади, вчасно інформує керівництво, за необхідності залучає лобістів
З якими органами влади взаємодіє	Працює з усіма органами державної і муніципальної влади (включаючи судову гілку влади, а також Генпрокуратуру, ЦВК, НБУ, Рахункову палату), на які є попит з боку замовника	Переважно з органами законодавчої та виконавчої влади, рішення яких впливають на галузь та компанію
Технології реалізації замовлення	Різноманітний тиск, політичний торг і обмін, хабарі	Аргументовано (експертно) доводить позицію компанії перед чиновником
Кількість клієнтів	Співпрацює з багатьма клієнтами, продаючи свій ресурс	Працює на одного замовника – свого роботодавця
Місце роботи	Працює на себе (як індивідуальний лобіст), в асоціації або лобістській фірмі. Дозволити собі лобіста може обмежена кількість компаній	Працює як найманий менеджер в департаменті зі зв'язків з органами державної влади компанії
Оплата	Працює за гонорар чи відсоток від угоди	Працює за заробітну плату і можливий річний бонус

Джерело: складено за [4; 12].

го напрямку в корпоративній структурі величезне, бо як він суттєво впливає на економічні показники діяльності фірми (галузі). В тих галузях, де такі взаємовідносини суттєво не проглядаються (IT, комп'ютерна галузь тощо), GR не розвинутий або просто відсутній [4].

Отже, завданням "джіарщиків" є:

- моніторинг діяльності органів державної (муніципальної) влади;
- аналіз наслідків дій державних (муніципальних) органів для компанії;
- розробка та реалізація заходів впливу на діяльність органів влади (пояснювальні листи, лобіювання законопроектів, участь в державних тендерах або цільових програмах, клопотання, повідомлення, оскарження, PR тощо).

Основою GR-діяльності є інформаційно-аналітична робота. Саме аналітична обробка інформації дозволяє отримати чітке уявлення про місце організації в навколишньому середовищі, її слабкі і сильні сторони, правову "захищеність", можливі дії на випадок прийняття певних рішень органами державної (муніципальної) влади, ступінь контролю за ситуацією [5].

Існує кілька підходів до розгляду феномена GR:

1. Вивчення GR як сфери маркетингу — GR розглядається як діяльність з дослідження спеціалістами ринкової кон'юнктури в галузі лобіювання. Маркетингова інформація в GR-бізнесі — це конфіденційні відомості щодо позицій самого споживача інформації та його контрагентів (партнерів, клієнтів, стейкхолдерів). Ці відомості, забезпечуючи зменшення рівня невизначеності, можуть використовуватися замовником для укріплення чи розширення своїх позицій на ринку, в т. ч. за допомогою механізму лобіювання [8]. Наприклад, інформація про маркетингові компанії, дослідницькі колективи і їх діяльність в сфері GR-маркетингу в Російській Федерації міститься в інтегрованих повномасштабних ба-

зах даних Експертно-аналітичної та інформаційно-рейтингової компанії "ЮНІПРАВЕКС" [9].

2. GR як сфера послуг. Наприклад, компанія Government Relations (GR) PR2B Group пропонує такі послуги: 1) аудит і корекцію бренду або організацію їх рекламної, інформаційної та PR-політики з позиції взаємодії з державними структурами; 2) забезпечення активної GR-взаємодії організації з представниками державних структур; 3) розробку, оформлення і дизайн представницьких GR-документів (матеріалів тендерної документації, щорічних звітів, звітів про соціально значиму діяльність, аналітичних і прес-матеріалів); 4) проведення спеціальних GR-подій та прес-конференцій; 5) PR и GR-супровід заходів, що здійснюються владними структурами, акцентування їх соціального значення; 6) активна GR-взаємодія з державними, економічними та галузевими ЗМІ, рейтинговими і сертифікаційними організаціями [10].

3. GR як сфера загального менеджменту. Науковці відносять GR до сфери загального менеджменту, а лобізм називають інститут суспільства, через який організації намагаються передати свої рішення.

4. GR як нова професія. Багато GR-спеціалістів в минулому були відомими політиками чи економістами. Так, наприклад, Б. Немцов, після поразки на парламентських виборах до Держдуми Росії у 2003 р., працював "джіарщиком" відразу в двох великих корпораціях (в концерні "Нефтяной" — головою ради директорів, в компанії "Ростік Груп" — радником зі стратегічного розвитку). Після "оранжевої революції" був призначений радником президента Ющенка з питань залучення інвестицій [11].

Слід наголосити на тому, що необхідно провести чітку межу між GR-менеджерами та лобістами, перш за все через відмінності у кінцевій меті та змісті їх діяльності (табл. 2).

Отже, погоджуємось з П. Толстих, який вважає, що в рамках теорії менеджменту лобізм (якщо розглядати його як вплив на представників державного (муниципального) середовища з метою відображення інтересів компанії в майбутніх політичних рішеннях) — це одна з технологій, складових частин (активна фаза) GR-діяльності [5].

Залежно від корпоративної культури компанії, ставлення до лобізму різне. Наприклад, в південно-східних компаніях департаменти GR притримуються не активної (тиск на органи державної влади), а реактивної позиції (відслідковування потенційних політичних загроз). Коли загрози виявлені, компанія не впливає на владу, а намагається адаптуватись до мінливої політичної кон'юнктури. В американських і російських компаніях, навпаки, застосовується проактивний підхід: бізнес-структури активно впливають на владу, створюють тактичні коаліції, використовують різноманітні методи кулуарного і громадського тиску тощо. Ці дії достатньо ефективні: вони спонукають представників влади прислуховуватись до позицій корпорацій, враховувати їх думку при реалізації державної економічної політики [5].

Цікаві дані щодо діяльності GR-департаментів крупних корпорацій в Росії наводяться в праці [13]. Зокрема, середньорічні витрати такого департаменту складають близько \$1,5 млн. Типовий GR-департамент складається з 5 осіб. Середній фонд заробітної плати в перерахунку на одну особу в місяць — \$7000. Типова структура витрат GR-департаменту, окрім фонду заробітної плати, складається з витрат на конференції, навчання, навчально-ознайомчі поїздки в зарубіжні країни з представниками органів державної влади, а також оплати послуг лобістських фірм (повноцінна лобістська компанія, пов'язана зі зміною законодавства або підтримкою в галузі митно-тарифної політики, оцінюється від \$300 тис. до \$1 млн). За оцінками Центру з вивчення проблем взаємодії бізнесу і влади, близько 200 компаній у Росії мають GR-департаменти, звідси річний бюджет галузі професійного лобіювання в Росії у 2012 р. склав \$300 млн при кількості зайнятих (корпоративний сектор) 1000 осіб. Зараз дж'ярщики беруть активну участь в роботі таких російських компаній, як ВАТ "Лукойл", ЗАТ "Інтеко", ЗАТ "Національна резервна корпорація", ВАТ "Ростелеком", ВАТ "Сбербанк", ВАТ "Газпром", ЗАТ "Лабораторія Касперського" тощо [14].

Дослідницький центр порталу SuperJob.ua вивчив пропозиції роботодавців і очікування претендентів на позицію "Менеджер з взаємодії з органами влади" в Києві. Кандидати на вказану посаду повинні:

- мати вищу економічну чи юридичну освіту, або з державного управління;

- знати структуру органів державної влади, громадських організацій, методи роботи з ними, а також галузеву специфіку компанії, в якій хотіли б працювати, механізми лобіювання її інтересів в органах державної влади та міжнародних організаціях;

- володіти навичками аналізу ринку споживачів та конкурентів, а також навичками роботи на ПК;

- мати досвід ведення ділової переписки та документообігу; комунікативні навички, організаторські здібності, аналітичне мислення;

- мати досвід роботи в PR, органах законодавчої чи виконавчої влади, громадських організаціях, політичних партіях [15].

GR-менеджер повинен бути хорошим психологом та володіти набором можливих інструментів з психологічного стимулювання державного чи муніципального службовця. Стимулом для сучасного чиновника, крім грошей, є кар'єрний ріст, за яким завжди наступає стабільність і фінансове благополуччя. Саме тому GR-менеджер на початковому етапі переговорів повинен чітко визначити для представника влади, яким чином реалізація запропонованого ним законопроекту підвищить авторитет чиновника, буде сприяти його службовому просуванню в довгостроковій перспективі [16].

Що стосується розвитку Government Relations в постсоціалістичних країнах, то слід зауважити, що 2 листопада 2012 р. Міністерство юстиції Росії зареєструвало Некомерційне партнерство сприяння формуванню цивілізованого ринку взаємодії суспільства і держави "Національна ліга спеціалістів зі зв'язків бізнесу і держави". В статуті партнерства зазначається, що предметом його діяльності, зокрема, є: розвиток в Росії культури цивілізованої взаємодії суспільства і влади та надання професійної і методичної підтримки вищій школі у впровадженні спеціальності і освітніх програм зі зв'язків з органами державної влади.

У Російській Федерації також функціонує Центр з вивчення проблем взаємодії бізнесу і влади — науково-дослідницький і консалтинговий інститут в області професійного лобіювання в Росії, зв'язків з органами державної влади і соціальної відповідальності бізнесу. Пріоритетними напрямками діяльності Центру є просвітницька, науково-дослідна, освітня, видавнича та консалтингова діяльність. Зокрема, з 2006 р. діє перший в Росії професійний портал про лобізм і Government Relations — Lobbying.ru., здійснюються науково-практичні дослідження, що висвітлюють нову професію, а також складається рейтинг кращих лобістів Державної Думи і галузеві професійні рейтинги спеціалістів в сфері GR, що стали унікальним і єдиним критерієм майстерності в професії. З 2009 р. Центр з вивчення проблем взаємодії бізнесу і влади проводить щорічну Міжнародну конференцію спеціалістів зі зв'язків з органами державної влади "GR-КОНГРЕС".

Необхідно також наголосити на тому, що вказаний Центр надає повний комплекс послуг в сфері лобіювання і зв'язків з органами законодавчої і виконавчої влади в Україні, в тому числі з професійного лобіювання на законодавчому та виконавчому рівні, яке охоплює розробку і просування законопроектів, консалтинг в галузі антимонопольного, митно-тарифного регулювання, бюджетного процесу та ліцензування тощо [17]. У зв'язку з цим погоджуємось з зауваженням М. Недюхи та М. Федоріна, які звертають увагу на наявність латентного лобізму з боку іноземних держав і транснаціональних корпорацій, масштаби якого створюють загрозу національній безпеці нашої держави [18], адже частота діяльності лобістських груп спрямована на виконання конкретного замовлення іноземного уряду, чиї

інтереси можуть не збігатися, а то й суперечити національним інтересам.

Спеціалістів зі взаємодії з органами державної влади готують в університетах багатьох країн: лобіюванню як професії навчають у США; в московських вузах — МДІМВ-Університет МЗС РФ, Вища школа економіки, МДУ ім. М. В. Ломоносова, РАДС при Президенті РФ, Фінансовий університет при Уряді РФ та деяких інших — готують спеціалістів з GR-менеджменту. Так, наприклад, в НДУ ВШЕ існує загальноуніверситетська базова кафедра Теорії і практики взаємодії бізнесу і влади — інноваційно-експериментальна площадка з підготовки спеціалістів в галузі Government Relations (GR), що володіють технологіями і механізмами вибудовування відносин бізнес-структур з органами державної влади в Росії [19]. В МДУ в рамках профілів "Економічна політика сучасних держав", "Політичний менеджмент, зв'язки з громадськістю та взаємодія з органами державної влади" бакалаври-політологи отримують підготовку в сфері розробки сучасних економічних стратегій, соціально-економічної політики та організації представництва інтересів бізнес-структур в органах державної влади [20].

ВИСНОВКИ

Government Relations — це вибудовування та налагодження відносин з владними структурами з метою просування і захисту інтересів організації, зниження ризиків і забезпечення стійкого розвитку, тобто створення найсприятливіших умов діяльності компанії в надзвичайно мінливому конкурентному середовищі.

Завданням GR-менеджерів є: моніторинг діяльності органів влади; аналіз наслідків їхніх дій для компанії; розробка та реалізація заходів впливу на діяльність органів влади (пояснювальні листи, лобіювання законопроектів, участь у державних тендерах або цільових програмах, клопотання, повідомлення, оскарження, формування іміджу компанії, PR тощо).

Основою GR-діяльності є інформаційно-аналітична робота. Саме аналітична обробка інформації дозволяє отримати чітке уявлення про місце організації в оточуючому середовищі, її слабкі і сильні сторони, правову захищеність, можливі дії на випадок прийняття певних рішень органами державної (муніципальної) влади, ступінь контролю за ситуацією.

Government Relations (GR) не слід ототожнювати з лобізмом. GR — сфера загального менеджменту, пов'язана з формуванням механізму взаємодії влади і бізнесу, в той час як лобізм є однією з технологій (активною фазою) GR-діяльності.

За сучасних умов взаємодія з органами влади є чинником ефективного ведення бізнесу. Тому об'єктивно назріла необхідність знесення доповнень до Випуску 1 "Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності" Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників України стосовно посад, що відносяться до професії "Спеціаліст зі зв'язків з органами державного і муніципального управління", розроблення кваліфікаційних характеристик посад керівників та спеціалістів зі зв'язків з органами державного і муніципального управління. Введення єдиних посадових стандартів сприятиме усуненню адміністратив-

них бар'єрів в сфері відносин з органами влади, розвитку механізму протидії корупції, підвищенню авторитету професії GR-спеціаліста.

Слід також внести зміни до державних освітніх стандартів та в навчальні плани вузів з метою підготовки висококваліфікованих GR-менеджерів, які повинні мати глибокі знаннями в галузі сучасної політики, державного і муніципального управління, економіки і стратегічного менеджменту.

Література:

1. Ukrainian Government Relations Consulting [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ugrc.com.ua/>
2. Прядко И. Редкие кадры. В Украине появляются профессии нового типа / И. Прядко // Корреспондент. — 2012. — № 14. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://korrespondent.net/business/career/1341213-korrespondent-redkie-kadry-v-ukraine-royav-lyayutsya-professii-novogo-tipa>
3. Толстых П.А. Профессиональный словарь лоббистской деятельности / П.А. Толстых. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://lobbying.ru/dictionary_word.php?id=6
4. Толстых П.А. Субъектный статус лоббизма и Government Relations / П.А. Толстых // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — Тамбов: Грамота, 2012. — № 4 (18): в 2-х ч., ч. II. — С. 195—200.
5. Кулакова Т.А. Government Relations в процессе принятия политических решений / Т.А. Кулакова // ПОЛИТЭКС: политическая экспертиза: альманах. — СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2005. — Вып. 2. — С. 226—238.
6. Почхуа Н.З. Связи с правительством (GR) как новая социальная практика постсоветской России: автореф. на соискание уч. степени канд. социолог. наук: спец. 22.00.04 "Социальная структура, социальные институты и процессы" / Н.З. Почхуа. — Москва, 2011. — 20 с.
7. Кинякин А.А. Government Relations как форма общественно-политической и бизнес-коммуникации: к определению понятий / А.А. Кинякин, Д.О. Матвеевков // Вестник РУДН, серия Политология. — 2009. — № 1. — С. 37—47.
8. Зимин В. GR-маркетинг или как заработать на лоббизме, если он появится в России / В. Зимин // Пресс-служба. — 2010. — № 5. — С. 71—83.
9. Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания "ЮНИПРАВЭКС". — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unipravex.ru/gr/klassifikator-gr/>
10. Government relations (GR). PR2B Group: официальный сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.pr2b.ru/pr/government_relations/
11. Дмитриев И. Джиар в России больше чем пиар / И. Дмитриев [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://stra.teg.ru/library/38/1/4/>
12. Толстых П. Лоббизм, Government Relations (GR) и Public Affairs (PA): к истокам понятий // Российская ассоциация по связям с общественностью. Российский PR-портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.raso.ru/articles/gr/article23434.html>

13. Толстых П.А. Политико-экономическая теория лоббизма / П.А. Толстых // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — Тамбов: Грамота, 2013. — № 1 (27): в 2-х ч., ч. II. — С. 177—189.

14. Затраты на GR: убыток или прибыль? GR Бюро: некоммерческое партнерство [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://gr-office.ru/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%82-%D0%BC%D0%B8%D1%80/>

15. GR-менеджер (менеджер по взаимодействию с органами власти): спрос и предложение. Дослідницький центр порталу SuperJob.ua [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.superjob.ua/research/articles/110597/gr-menedzher-menedzher-po-vzaimodejstviyu-s-organami-vlasti/>

16. Суть GR-менеджмента не в налаживании коррупционных схем, а в поиске официальных способов сотрудничества с органами власти. ПрофГид. Центр профориентации Эльмиры Давыдовой [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.profguide.ru/article/art-id-501.html>

17. Лоббирование в Украине. Центр по изучению проблем бизнеса и власти [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://gr-center.ru/section/78>

18. Недюха М. Лобізм як соціально-політичний феномен: сутність і засоби впливу / М. Недюха, М. Федорін // Віче. — 2010. — № 4 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.viche.info/journal/1870/>

19. Высшая школа экономики: национальный исследовательский университет [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/busgov/>

20. GR-менеджер. Факультет политологии. МДУ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://polit.msu.ru/abit/job/gr>

References:

1. The official site of the Ukrainian Government Relations Consulting, available at: <http://www.ugrc.com.ua/> (Accessed 07 July 2014).

2. Prjadko, I. (2012), "Rare employees. New types of professions are appearing in Ukraine", *Korrespondent*, vol. 14, available at: <http://korrespondent.net/business/career/1341213-korrespondent-redkie-kadry-v-ukraine-poyavlyayutsya-professii-novogo-tipa> (Accessed 07 July 2014).

3. Tolstyh, P. A. (2009), "Professional dictionary of lobbying activity", available at: http://lobbying.ru/dictionary_word.php?id=6 (Accessed 07 July 2014).

4. Tolstyh, P. A. (2012), "Subjective status of lobbying and Government Relations", *Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i juridicheskie nauki, kul'turologija i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki*, vol. 4(18): in two parts, part II, pp. 195—200.

5. Kulakova, T. A. (2005), "Government Relations in the process of political decision-making", *POLITJeKS: politicheskaja jekspertiza*, vol. 2, pp. 226—238.

6. Pochhua, N. Z. (2011), "GR as a new social practice of post-Soviet Russia", Ph.D. Thesis, Social structure,

social institutes and processes, M.Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

7. Kinjakin, A. A. and Matveenkov, D. O. (2009), "Government Relations as a form of socio-political and business communication: defining the terms", *Vestnik RUDN, serija Politologija*, vol. 1, pp. 37—47.

8. Zimin, V. (2010), "GR-marketing or earning on lobbying, if it were to appear in Russia", *Press-sluzhba*, vol. 5, pp. 71—83.

9. The official site of the Expert analysis and informational-rating company UNIPRAVEX, available at: <http://www.unipravex.ru/gr/klassifikator-gr/> (Accessed 07 July 2014).

10. The official site of the PR2B Group (2014), "Government relations (GR)", available at: http://www.pr2b.ru/pr/government_relations/ (Accessed 07 July 2014).

11. Dmitriev, I (2005), "GR in Russia is bigger than PR", available at: <http://stra.teg.ru/library/38/1/4/> (Accessed 07 July 2014).

12. Tolstyh, P. A. (2007), "Lobbyism, Government Relations (GR) and Public Affairs (PA): on the origin of terms", available at: <http://www.raso.ru/articles/gr/article23434.html> (Accessed 07 July 2014).

13. Tolstyh, P. A. (2013), "Political and economic theory of lobbying", *Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i juridicheskie nauki, kul'turologija i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki*, vol. 1 (27): in two parts, part II, pp. 177—189.

14. The official site of the GR Bureau: non-commercial partnership (2014), "GR expenses: loss or profit?", available at: <http://gr-office.ru/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%82-%D0%BC%D0%B8%D1%80/> (Accessed 07 July 2014).

15. Research center or portal SuperJob.ua (2008), "GR-manager: demand and supply", available at: <http://www.superjob.ua/research/articles/110597/gr-menedzher-menedzher-po-vzaimodejstviyu-s-organami-vlasti/> (Accessed 07 July 2014).

16. ProfGid. Elmira Davydova's Center of professional orientation, "The essence of GR management is not in establishing corruption schemes; it is the search for official ways of collaborating with the government bodies", available at: <http://www.profguide.ru/article/art-id-501.html> (Accessed 07 July 2014).

17. The official site of the Centre of studying the problems of business and government (2014), "Lobbying in Ukraine", available at: <http://gr-center.ru/section/78> (Accessed 07 July 2014).

18. Nediukha, M. and Fedorin, M. (2010), "Lobbyism as a socio-political phenomenon: essence and ways of influence", *Viche*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.viche.info/journal/1870/> (Accessed 07 July 2014).

19. The official site of the Higher School of Economics: National Research University (2014), Department of theory and practice of collaboration between business and the government, — available at: <http://www.hse.ru/busgov/> (Accessed 07 July 2014).

20. The official site of the Faculty of the Political Science of MSU (2014), "GR Manager", available at: <http://polit.msu.ru/abit/job/gr> (Accessed 07 July 2014).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2014 р.